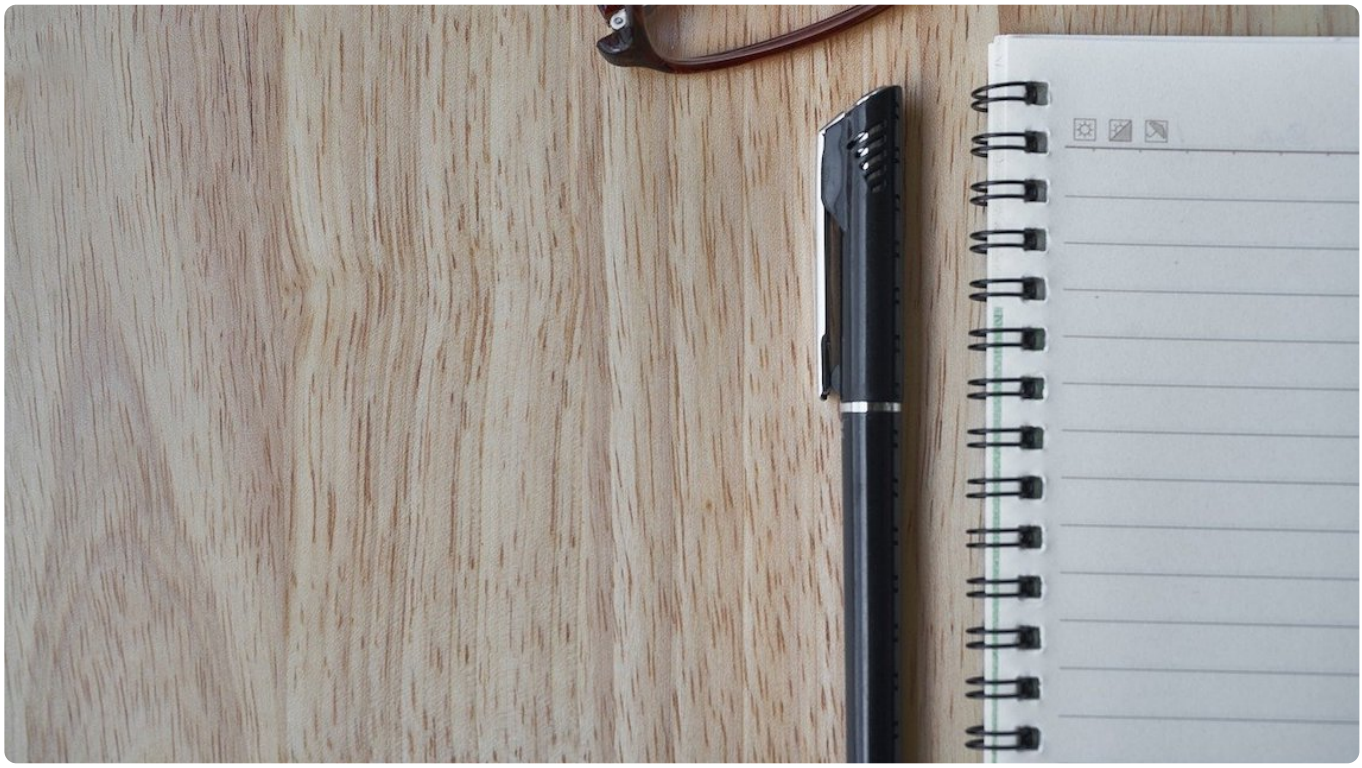
13 | PPT写作：怎么写才能展现自己真正的实力？

2020-12-28 李运华

大厂晋升指南 进入课程 >

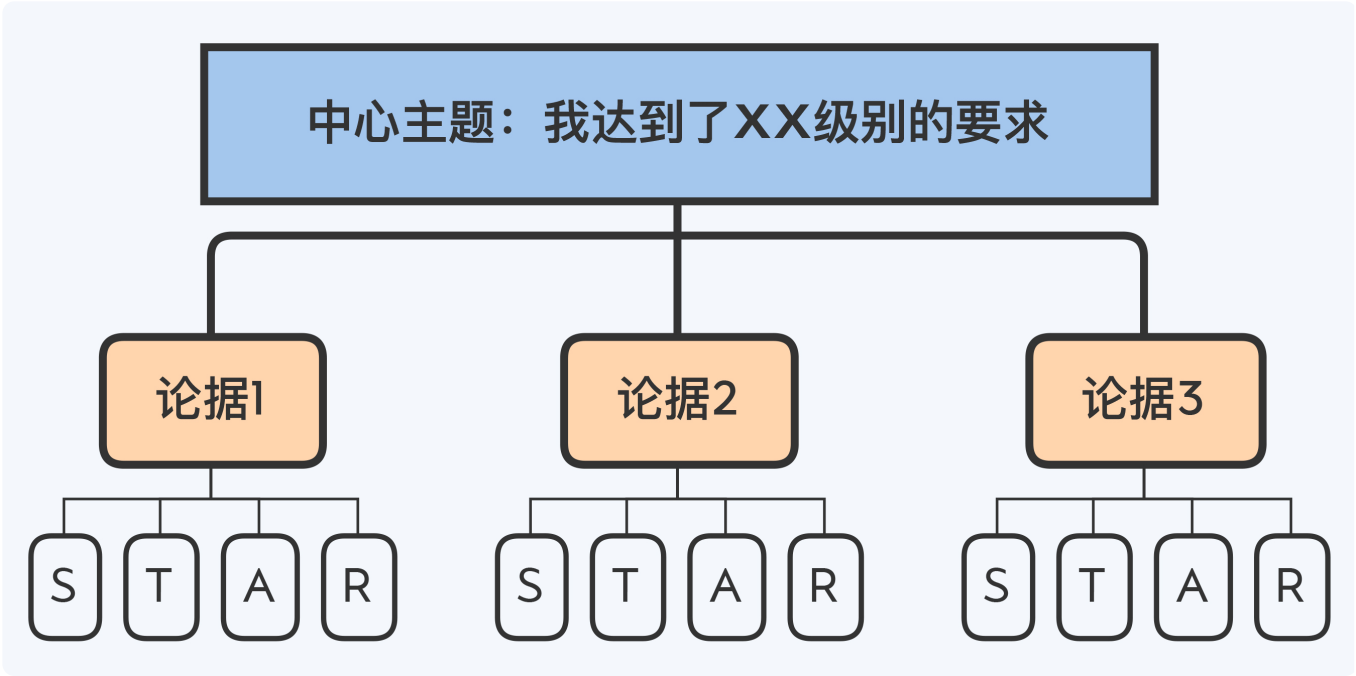


讲述：安晓辉
时长 16:51 大小 15.45M

你好，我是华仔。

上一讲我们学习了晋升 PPT 的标准框架，这个框架里最重要的内容是自述材料，而自述材料总体的**写作指导思想**就是**金字塔原理**。

根据金字塔原理，我总结了自述材料的标准模型，这个模型就像金字塔一样，中心明确，层次分明，逻辑清晰，一共包括 3 个层级。



顶部是**中心主题**，自述材料的中心主题很明确，就是向评委证明你的能力达到了目标级别的要求。

中间是**论据**，也就是你用来证明自己的能力确实达到要求的依据，常见的论据包括：你负责或者参与过的项目，你带过的团队，你负责的系统或者业务。

底部是 **STAR**，也就是 Situation（情景）、Task（任务）、Action（行动）和 Result（结果）4 个部分。

接下来，我就基于这个标准模型，谈谈具体的自述材料写作技巧。

技巧一：把 PPT 当成提词器

很多人因为没什么演讲经验，担心自己因为紧张而忘记要讲的内容，所以就干脆把要说的话全部贴在 PPT 上。这种做法有两大坏处，一是满屏充斥的信息会把评委逼出“密集恐惧症”，二是会让评委在潜意识里产生“浪费时间”的感觉。

为什么评委会觉得“浪费时间”呢？因为他们看 PPT 的时候其实是在扫读，比你讲话的速度快多了，等他们看完了，你还没念完，这段时间就相当于一个“信息真空期”。他们得不到更多有用的内容，自然就会感到烦闷，有些评委甚至会直接打断你，说“不要再念 PPT 了”。

所以说，评委最不喜欢的就是照着 PPT 念。如果你在晋升答辩的时候踩了这个雷，会非常吃亏！

那么我们该怎么写呢？有效的做法是**把 PPT 当成“提词器”，而不是讲话稿**。换句话说，PPT 上面展示的内容不是给你念的，而是用来**提示**你要讲的内容范围的。

一方面是**提示你自己**，这一页 PPT 应该讲哪几个关键点，至于具体的详细内容，不用放上去，只需要从你的嘴说出来就行了。

另一方面也是**提示评委**，告诉他们你将要讲什么，这样评委就能够快速收集自己头脑中跟这些内容相关的知识、技能和经验，一边听你讲，一边理解并形成初步判断。

技巧二：围绕能力要求提炼论据

论据可以分为两类。第一类是**核心论据**，和目标级别的能力要求**强相关**，并且能够让评委眼前一亮，一般需要提炼 3 ~ 5 项。

提炼核心论据是有套路的，你可以回顾一下第 5 讲的 COMD 模型，根据目标级别的能力要求去找相关的复杂度高的工作。这些工作往往会有一些共同的特点，比如持续时间长、规模大、不确定性高、有一定挑战性或者创新性等，找起来并不难。

第二类是**辅助论据**，从侧面说明你的能力，起到锦上添花的作用，不用太多，只要 1 ~ 3 项就行。

它的价值在于，如果你和另外一位申请者在核心论据上的表现差不多，但是你准备了辅助论据而他没有，或者你的辅助论据更加亮眼，那么评委很可能给你更高的评价。

整理辅助论据也不难，一些常见的辅助论据包括参加业界技术大会（证明自己主动拓宽技术视野）、在业界技术大会上演讲（证明自己有一定的业界影响力）、发表文章、出版书籍、承担一些虚拟组织的组长（比如学习小组和交流小组）以及参与开源项目等。

技巧三：用 STAR 方法来描述论据

提炼好论据之后，具体要怎么向评委描述，才显得有理有据呢？

经过摸索和实践，我推荐你使用 **STAR 方法**，也就是 **Situation-Task-Action-Result**。你可能在准备简历和面试的时候用过 STAR 方法，但其实它在晋升答辩的时候也很管用。

STAR 方法的具体介绍如下：

1. Situation（背景）

首先是描述事情的背景。注意，不要把项目 Word 文档里的内容直接贴上去，而是应该**提炼 1～3 条关键内容摘要**。

比如某资讯类项目的背景是：

> 随着行业自媒体的发展，大量质量参差不齐的内容涌现，如何让优质内容快速到达目标用户成为一个很大的挑战。

这么一大段话放到 PPT 上显然是不合适的，最好提炼为：

> 自媒体内容推荐

不过你在讲的时候，还是应该说“随着……挑战”那段比较长的话。

2. Task（任务）

其次是描述你在这件事情里面的角色和负责的任务。

这里要特别注意，不要把整个项目的任务写上去，因为评委关注的是“**你在项目中发挥的作用**”，而不是“**整个项目有多牛逼**”。

我曾经遇到过一个申请晋升的同学，他在介绍项目的时候贴上了系统架构图，然后花了 2～3 分钟时间来讲解架构。

然后评委问了一句：“**这个架构是你设计的吗？**”

他回答说：“不是，我只是参与其中 XX 子系统的开发。”

结果，这部分讲解不但没有加分，反而起到了负面作用，因为评委们认为他对自己的能力和职责认识不清晰。

3. Action（行动）

然后是行动，你要讲清楚自己做了什么，展现了哪些能力，这是最关键的部分。你需要注意 3 点：

第一，不要把 Word 文档的内容直接贴到 PPT 上，PPT 只要展示你提炼的 3～5 个核心点就行了，其他内容得靠你自己讲出来。尽量用架构图、流程图、类图和思维导图等形式来展现，然后提炼几个关键内容用文字展现出来，其他详细内容自述的时候讲出来即可，有点像游戏中的那个梗“开局一张图，内容全靠编”，我们不能编内容，而应该是“开局一张图，内容主要靠说”。

第二，PPT 上只要写“**做了什么**”，用不着写“**为什么这么做**”。因为评委肯定会在答辩环节问到这一点，而且跟你进行多次的交流探讨。但是你无法预知评委究竟会怎么问，自述时间又很宝贵，所以不可能提前把背后的思考过程全都写上。

4. Result（结果）

最后是讲述事情最终的结果，这是最不容易写好的部分。

大部分人在这个环节犯的错误就是太“虚”，只有定性的描述，没有定量的描述。

正确的做法是 **“虚实结合”**，而且重点在“实”，所有事情的结果都应该围绕**效率、效果、质量和成本**这 4 个维度进行**量化评估**。

量化评估的原则

所谓量化评估，就是把要评估的内容转化成可以量化的数据来呈现。

那么，要怎么做这个量化呢？根据我的经验，呈现的数据要遵循以下 3 个原则：

1. 先有基数后有比例

比例数值要有基数说明，因为只有把基数和比例结合起来才能完整地评估结果。

比如 A 和 B 两个项目都是“渗透率从 20% 提升到 30%”，其中 A 项目的日活用户是 1000 万，而 B 项目的日活用户只有 10 万，那么从评委的角度看，A 项目的结果和价值明显要优于 B 项目。

2. 用绝对值而不是相对值

比例数值要用绝对值而不是相对值，因为相对值很好的原因可能是之前做得太烂。

假设 A 项目是“渗透率提升 200%”，B 项目是“渗透率提升 50%”，单纯看相对值的话，肯定是 A 项目更好，但如果用绝对值来描述，结论可能就不一样了。

比如 A 项目是“渗透率从 2% 提升到 6%”，B 项目是“渗透率从 20% 提升到 30%”，那么从评委的角度看，A 项目的结果和价值就不如 B 项目了。

3. 将数值转换为“钱”

在前两个原则的例子中，我们都是单纯地根据量化数据的大小来判断结果，但实际上只做这样的对比是不够的。

就算 A 项目是“渗透率从 2% 提升到 6%”，B 项目是“渗透率从 20% 提升到 30%”，A 项目仍然有可能大大优于 B 项目。为什么呢？因为可能 A 项目的功能重要性远远大于 B 项目，或者 A 项目的渗透率提升难度远远大于 B 项目。

这就引出了我们的第 3 条原则：要将数值转换为“钱”。这里的钱可以是收入、支出、成本和人力等。

比如 A 项目是“渗透率从 2% 提升到 6%，增加广告收入 3000 万”，B 项目效果是“渗透率从 20% 提升到 30%，增加会员收入 30 万”，那么从评委的角度看，A 项目虽然数值低，但业务价值明显更大。

当然，并不是每件事情的最终结果都能够转换为“钱”，所以这条原则只要尽量满足就行了，实在没办法转换的也可以不写。

在下面这个表格中，我举了一些通过量化评估实现虚实结合的例子，供你参考：

事情	Result（虚）	Result（虚实结合）	备注
系统重构	提升了系统质量	提升了系统质量，可用性指标从99.9提升到99.98%，2019全年无重大事故（2018年4起）。	1. 2018年4起就是基数，这里无法计算比例。 2. 99.9%和99.98%就是绝对值。 3. 如果有2018年4起事故导致的损失统计，可以写出来；如果没有，可以不写。
优化功能实现	提升了系统的可扩展性	提升了系统的可扩展性，同类新功能实现从3周缩短到1周，半年内支持了12个新功能开发，节省人力600人日。	1. 3周是基数，如果要写比例的话，效率提升就是200%；如果直接写了“3周缩短到1周”，就可以不写比例了。 2. 3周、1周、12个新功能、600人日都是绝对值。 3. 600人日就是“钱”相关的效果。
测试平台	提升了测试效率	提升了测试效率，6000个测试自动化用例比例从20%提升到80%，节省800测试人日。	1. 6000个测试用例是基数。 2. 20%和80%是绝对值。 3. 800测试人日是“钱”相关的效果。
XX业务功能	提升了用户留存率	提升了用户留存率，每月200万新用户留存率从20%提升到35%，相当于节省推广费580万。	1. 200万新用户是基数。 2. 20%、35%、580万都是绝对值。 3. 580万就是“钱”相关的效果。

特别提醒一下，之前我一直强调，PPT 只需要写提炼出来的重点和关键词，详细内容要靠你自己讲，但展示结果的 PPT 是个例外，你一定要完整写出来。也就是说，你的 PPT 里不要写这个表格里“Result（虚）”这列的内容，而要写“Result（虚实结合）”这一列的内容。

分配页数的方法

我在上一讲提到过，自述材料的总页数是 10～15 页，所以单个论据建议不要超过 3 页，否则内容总量很容易超标。

那么对于一个论据来说，STAR 的 4 个部分，要怎么分配页数呢？一般情况下，你可以把背景、任务和结果放在第 1 页，然后把行动单独放在第 2 页；如果行动**比较复杂**，也可以分成 2 页，这样总页数就是 3 页。

如果某个论据真的**特别牛逼**，3 页确实不够，也一定不要超过 5 页。这 4～5 页 PPT 怎么分配呢？一般是背景和任务放第 1 页，行动放中间的几页，结果放最后的 1 页。

如果**每个行动相对独立**，没有什么关联，那么每个行动和对应的结果放在同一页来讲，这样能更方便地把行动和结果对应起来。

比如论据是 Android App 性能优化，行动 1 是优化内存，行动 2 是优化网络，那么优化内存的方法和结果放在同一页 PPT，优化网络的方法和结果放在另外一页 PPT。

常见疑问处理

现在你已经掌握了自述材料的基础写作技巧，但在实际写作的时候，你可能还是会遇到一些特殊情况，让你不知道到底是写还是不写，或者不知道怎么写。

接下来，我就针对 4 个常见的疑问，和你分享一下相应的应对策略。

第 1 个疑问是，业务背景很庞大，介绍起来很费时间，那还要不要先介绍一下业务背景呢？

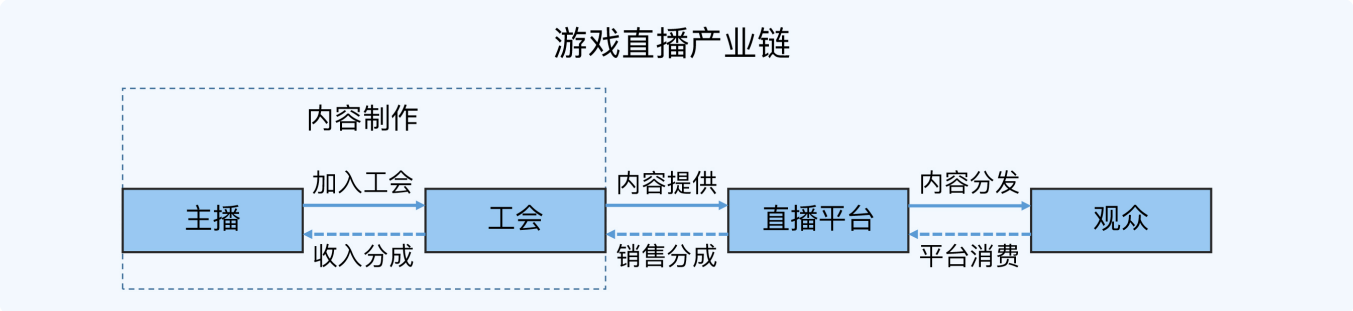
之所以会有这个疑问，是因为如果不介绍背景，一上来就讲具体内容，你担心评委理解不了；如果介绍背景，又要花很多时间，你担心评委可能觉得你啰嗦。

我的建议是，要介绍业务背景，但是要根据不同的级别采取不同的方式来介绍。

如果你要晋升 P8/P9，大概率会遇到跨业务线的评委，介绍背景能让他们对你接下来讲的内容有一个大概的认知。

这时，你可以根据**产业链图**对整个行业的背景做一个概要的介绍，时间控制在 1 分钟以内。

比如，你做的是游戏直播业务，可以借助下面这张图来介绍整个游戏直播行业。

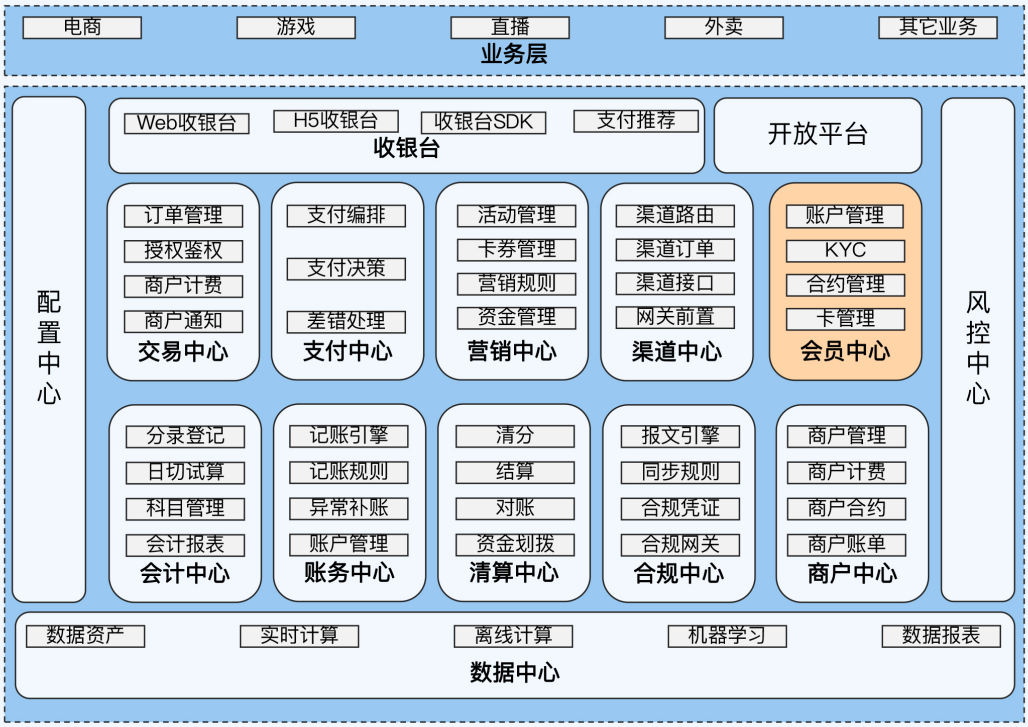


游戏直播行业产业链图

除了晋升 P8/P9 的时候可以用产业链图来介绍**行业背景**外，晋升 P7/P8/P9 的时候都可以用**业务大图**来说明你负责的业务范围，这能让评委（无论是否跨业务线）对你的职责范围

和所做事情的复杂度有一个直观的了解。

以支付中台为例，如果你负责的是会员中心，可以用下面张图来统一说明。



注意，这样的业务架构大图可以在 PPT 里展示，但是在讲解的时候，对于不是自己负责的部分，在整体介绍时简单带过就行了，重点放在自己负责的部分上。还是以这张图为例，我建议按照以下顺序讲解：

1. 先整体介绍支付中台架构，从上往下分别用一句话概括每个大区块的基本作用，包括业务层、收银台、开放平台、13 个 XX 中心等。
2. 点出自己负责的是“会员中心”，然后介绍会员中心的 4 个子项，每个子项最好也分别用一句话概括。
3. 如果有评委问到其他区块，知道多少就讲多少，不知道也可以直接说“暂时没有深入了解”。

第 2 个疑问是，某个项目的技术难度很高，但是最终的结果不好，可不可以讲呢？

这里要分情况讨论。毕竟评委也知道，并不是所有项目都一定可以拿到好的结果，最终结果会受很多不确定的因素影响。

如果结果不好的原因是**你不可控的因素**，比如业务调整、市场变化、国家法律政策变化等，那么是可以讲的。讲的时候注意实事求是，不要掩饰也不要回避，分析结果不好的原因，说出自己的思考和总结。

如果结果不好的原因是**你自己导致的**，比如过度设计、错误选型以及采取了虽然先进但是你还掌握不了的技术等，这类项目就不能讲。

事实上，如果真的出现这种情况，你是没有资格申请晋升的，早在前面的提名和预审阶段就应该被刷掉，不太可能走到评审阶段。

第 3 个疑问是，某个项目的技术难度不高，但最终结果特别好，可不可以讲呢?

我建议就不要讲了，因为晋升 PPT 自述材料的**中心主题是向评委证明你的能力达到了目标级别的要求，而不是展示绩效。**

比如你做了一个优化项目，把日志存储耗费的机器从 100 台减少为 20 台，结果似乎非常好，但这个优化项目做法其实很简单，就是对日志进行了压缩。评委看到的时候不会认为你的能力有多牛逼，只会觉得以前做得太差了。

第 4 个疑问是，做了 10 件事情，但是却没有 1 个特别出彩的，可不可以讲呢?

这时候还是得分情况讨论。

如果你负责的核心工作都是这个样子，那晋升就比较危险了，评委会认为你“只有苦劳，没有功劳”。

如果出现这种问题的不是核心工作，而是辅助类的工作，还可以补救。我建议你从整体上提炼亮点，比如从积极性、主动性和责任担当等方面来展现，同时你需要提炼出一些对别人有借鉴意义的经验或者教训。不过这不能作为核心论据，只能作为辅助论据。

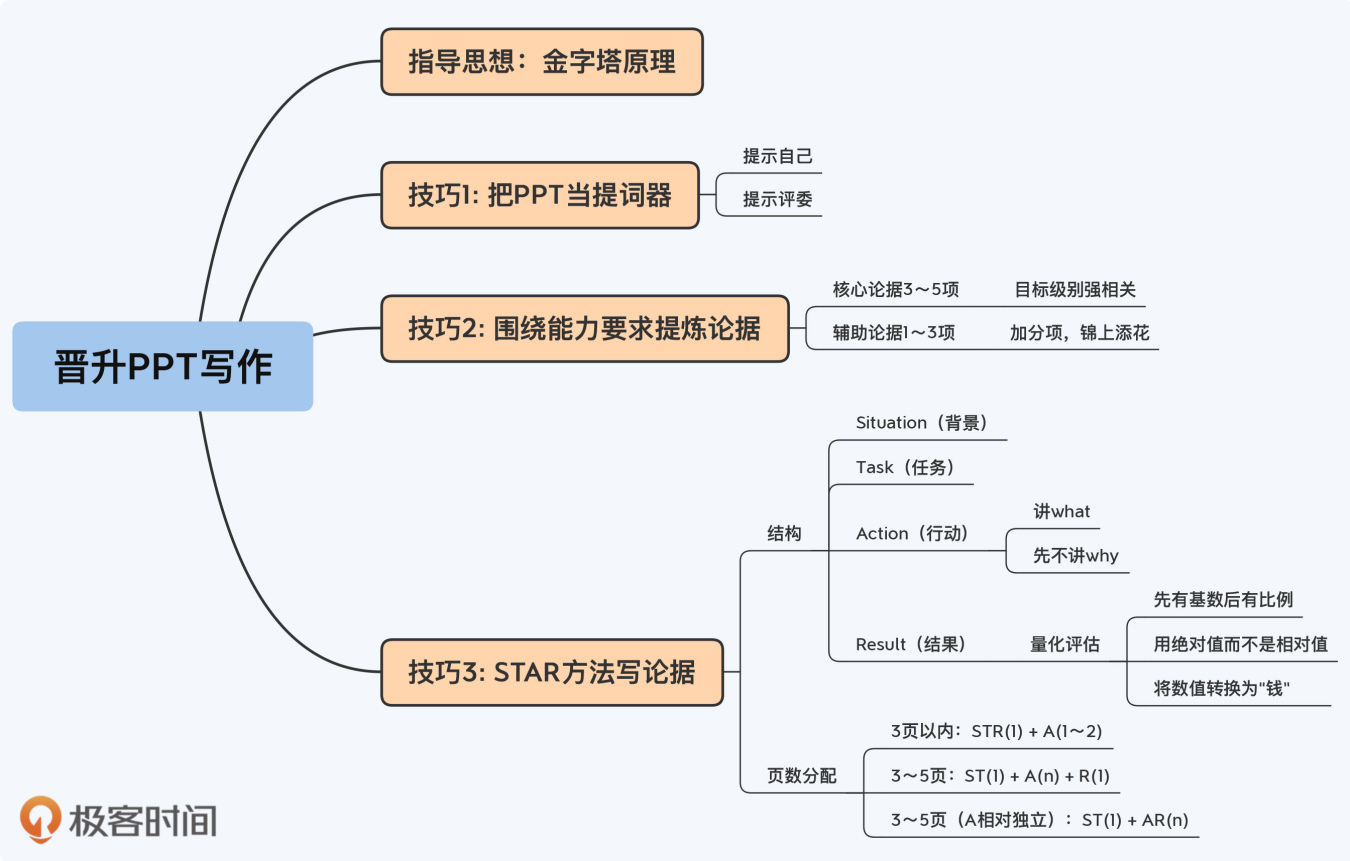
比如你在 P6 阶段带了 5 个新员工，其中有 1 个甚至没有通过试用期转正，但只要不是你的原因，你就可以提炼出“新员工主力导师”这样一个论据，然后展现你带的新员工结果——“4 个转正，1 个不通过”，并且提炼出作为导师的 3 条经验和 2 条教训。其实这样的论据也是能得到评委的认可的，可以作为晋升加分项。

小结

这一讲我跟你分享了晋升 PPT 自述材料的写作技巧，指导思想是金字塔原理，核心技巧是 STAR 方法。

现在，我们回顾一下重点内容：

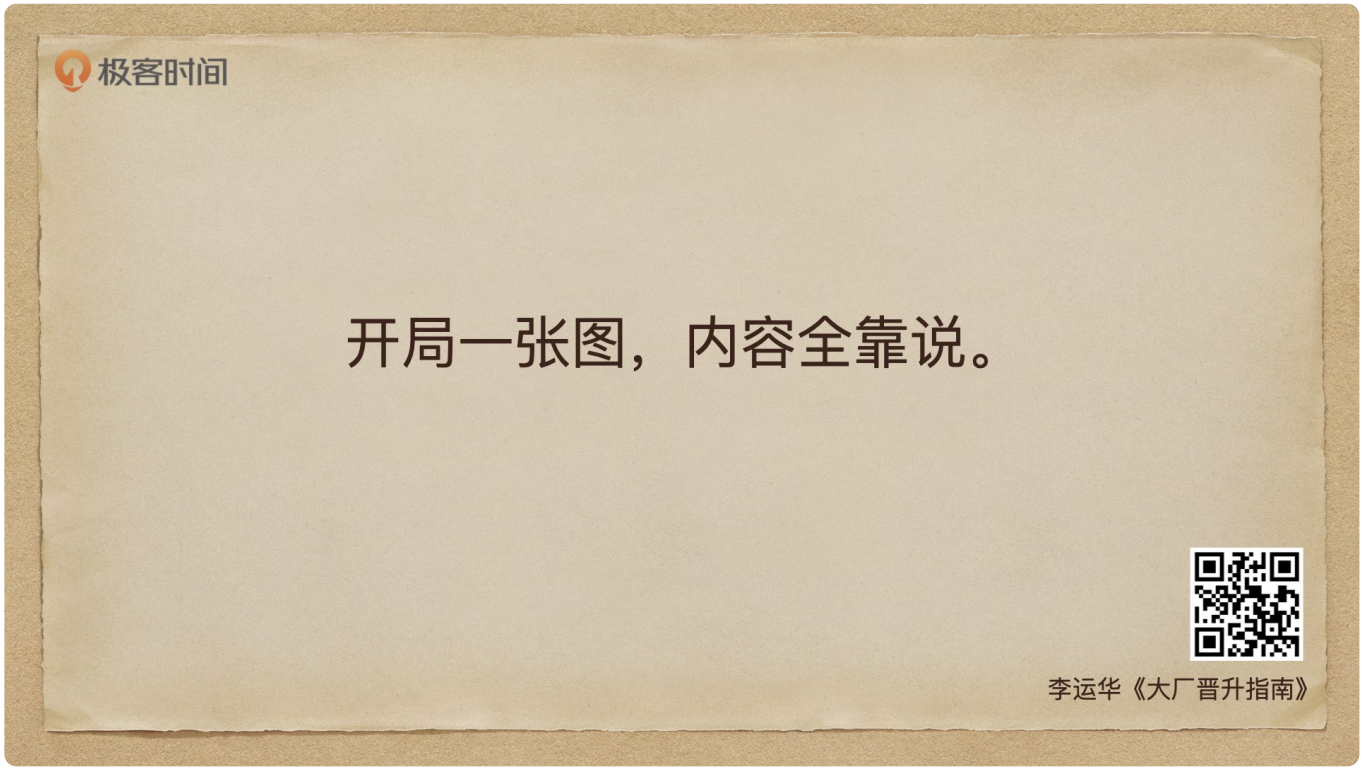
1. 写作技巧主要有三个，一是把 PPT 当成提词器，二是围绕目标级别的能力要求提炼论据，三是用 STAR 方法来描述论据。
2. 和能力要求强相关的核心论据要提炼 3～5 项，侧面说明能力的辅助论据提炼 1～3 项，每项论据一般不超过 3 页，特别牛逼的论据也不要超过 5 页。
3. STAR 的结果部分要做量化评估，通过数据来呈现，需要遵循的原则有三个，一是先有基数后有比例，二是用绝对值而不是相对值，三是将数值转换为“钱”。
4. 特殊情况灵活处理，牢记一点，自述材料的中心主题是向评委证明你的能力达到了目标级别的要求。



思考题

这就是今天的全部内容，最后留一道课后思考题给你吧。就算你没有写过晋升 PPT，也一定写过简历吧。结合这一讲的内容，你觉得你在写简历或者晋升 PPT 的时候，踩过哪些坑呢？

欢迎你把答案写到留言区，和我一起讨论。相信经过深度思考的回答，也会让你对知识的理解更加深刻。



提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 12 | PPT框架：标准的晋升PPT长什么样子？

下一篇 14 | PPT讲解：怎么讲才能让评委印象深刻？

精选留言 (8)

写留言

周平 置顶
2020-12-29

我掉进的坑就是：

做了 10 件事情，但是却没有 1 个特别出彩的。领导更多的认为我“只有苦劳，没有功劳”。...
展开

作者回复: 做的事情有量没有质在晋升的时候比较吃亏，但并不是说平时你就不用做那些出不了彩的工作，毕竟团队还是要干活拿绩效的，大家都不想干普通的事情那就没法运转了。

我的意思是平时工作的时候要有这个意识，要么把看似平淡的工作做出彩，要么有意识的找有挑战的事情来做。

2 4

开发仔圈圈
2020-12-28

遇到的坑：
1.罗列了相关度不高的事情；
2.只列事情，没有写结果或者产生的价值；

这篇文章完美解决上面的问题！...
展开

作者回复: 面向简历，面向面试是两个不错的自我审核和提升的方法。

5

kay
2020-12-28

老师，画系统架构图有啥技巧吗？总觉得自己画架构图画的不够好。

作者回复: 1. 不要用UML画架构图，用PPT
2. 首先明确你要画的是部署架构、业务架构、应用架构三者中的哪一种，不要在一个架构图中混着画
3. 颜色不要超过3种
4. 先画模块，再调整大小、位置、颜色这些

5

Tiger5
2021-01-05

像技术架构演进，数据量很大的话单数据，有mysql替换为ES提高检索查询效率，易扩展。可以写成论据吗？感觉评委会挑战为啥一开始不直接用es。求指点，多谢。项目是新项目前期用mysql是为了验证业务。

作者回复: 完全可以作为论据，就等着评委来挑战😂

交叉路口
2021-01-02

有个困惑，做的工作都是偏后台管理的开发，都是配合在线做开发，或者在在线基础架构上加点业务逻辑，架构设计和优化自己都没有参与，自己做的部分没有什么技术亮点和难点，如何晋升答辩？

作者回复: 你需要回头去看一下“04 晋升逻辑”这一讲，光靠写PPT和讲PPT是没办法弥补平时工作亮点和难点的不足的。

何麒
2021-01-02

制定项目计划或者团队规划和掌握单个业务的整体情况的能力如何在述职ppt中体现

作者回复: 通过项目负责人来体现项目计划，通过团队负责人来体现团队规划和管理能力

1

南山
2020-12-28

老师，这两天正好在写晋级ppt，思路大致按照专栏模式来组装的，但是还是不知道有没有踩坑，能不能加个微信啥的百忙中抽空指导一下啊？😬

展开

作者回复: 找主管指导更好，我没有你们的业务背景，也不一定熟悉你们的技术栈

1

小鸭子
2020-12-28

老师，面试的时候适合用PPT讲解的方式吗？

展开

作者回复: 不是很适合，面试的时候一般不会上来让你讲15分钟，而且也不会对着PPT来讲，但你可以用答辩的技巧来应对面试问题